

# El sistema de franquicia español: un análisis de eficiencia

- LEYRE M. DÍEZ ULI,
  - ANTONIO NAVARRO GARCÍA
  - FÉLIX VELICIA MARTÍN
- Universidad de Sevilla*

---

**RESUMEN:** Este trabajo está centrado en el sistema de franquicia español y los sectores que lo conforman distinguiendo tres niveles de agrupación: Comercio Minorista, Hostelería/Restauración y Servicios. En primer lugar, realizamos un análisis global del sistema de franquicia español y su evolución. A continuación, se analizan y comparan las diferencias de resultados por sectores, comprobando si las diferencias son estadísticamente significativas. En tercer lugar, se muestra cuál de los dos tipos de unidades (propias o franquiciadas) empleadas por las redes de franquicias son más eficientes, mostrándose los resultados a favor de las unidades propias.

**PALABRAS CLAVE:** *Franquicia, Eficiencia, Resultados.*

---

**ABSTRACT:** This work is focused on the Spanish franchise system and the sectors that make it up, distinguishing three levels of grouping: Retail, Hotels/Restaurants and Services. First, we perform an overall analysis of the Spanish franchise system and its evolution. Next, we analyze and compare the differences of results by sector, checking if the differences are statistically significant. Third, it shows which of the two types of units (own or franchised) used by franchise networks are more efficient, showing the results in favor of the own units.

**KEYWORDS:** *Franchise, Efficiency, Results.*

---

## 1. Introducción

La franquicia es un formato comercial que ha contribuido a la modernización de las estructuras comerciales y, especialmente, al pequeño comercio. En nuestro país desde hace más de veinticinco años las redes de franquicia y unidades franquiciadas no han parado de crecer. La franquicia española ha salvado la crisis económica de forma satisfactoria frente al comercio en general. Pensamos que la importancia de la franquicia no ha tenido el reconocimiento que le corresponde en la literatura por parte de profesionales y científicos. Este trabajo sobre el sistema de franquicia

español, lo consideramos de gran valor y utilidad para teóricos e investigadores, contribuyendo a reducir este gap investigador.

El trabajo se ha estructurado en dos partes claramente diferenciadas, una parte de análisis, fundamentalmente teórica que comprende los epígrafes 3 y 4; y otra parte, en la que realizamos dos investigaciones empíricas —epígrafes 6 y 7—. Así, la estructura de este trabajo consta de un total de ocho epígrafes. En el epígrafe segundo, realizamos una breve referencia conceptual de la franquicia. El epígrafe tercero lo dedicamos a analizar y estudiar la evolución de la franquicia española en el presente siglo (2001-2015). En el epígrafe cuarto, mediante un análisis sectorial, presentamos y analizamos brevemente los datos de los 41 sectores que forman la franquicia según la AEF<sup>1</sup> (Asociación Española de Franquiciadores). La metodología e indicadores utilizados en las investigaciones realizadas son desarrollados en el epígrafe 5. La primera investigación que trata de analizar la eficiencia de la franquicia a nivel sectorial se recoge en el epígrafe 6. La segunda investigación, desarrollada en el epígrafe 7, tiene como objetivo valorar cuál de las unidades que componen el sistema de franquicia son más eficientes, ¿las unidades propias o las franquiciadas? Por último, dedicamos un epígrafe final a recoger las conclusiones más sobresalientes de nuestro trabajo.

## 2. La franquicia

La franquicia es una forma de comercio y una estrategia de distribución que desde sus orígenes hasta el momento presente, muestra un notable crecimiento en nuestro país y en todo el mundo, abarcando y extendiéndose a todos los sectores de actividad. Una de las razones para este hecho ha sido, a nuestro entender, la consideración y el reconocimiento social de la franquicia, aunque en el tiempo presenta momentos álgidos y otros de cierto descrédito.

En nuestro país, la franquicia ha tenido épocas de apoyo por parte de entes públicos y privados que han considerado como muy importante los aspectos positivos que incorporaba a la sociedad y a la economía en general.

Las razones de apoyo a la franquicia eran básicamente las siguientes (Díez, Navarro y Rondán, 2005):

1. Se considera que es un formato comercial que contribuye a la modernización del comercio.

---

<sup>1</sup> AEF (Asociación Española de Franquiciadores): [www.franquiciadores.com](http://www.franquiciadores.com)

2. La franquicia permite al pequeño comercio anticuado reconvertirse y formar parte de una cadena moderna que le permitirá su supervivencia.
3. Es una forma de comercio que posibilita la creación de nuevas empresas, empresas estables, nuevos empleos, etc.
4. La franquicia facilita que un pequeño empresario pueda crecer y competir con otras compañías de mayor dimensión.

No obstante, la franquicia no siempre se ha visualizado de esta forma tan positiva, las causas también son diversas, pero podemos destacar algunas como negocios no probados con éxito y falta de know how, comportamientos oportunistas de empresarios atraídos por el negocio franquiciador que no han seguido los principios más elementales de la franquicia, contratos abusivos por parte del franquiciador, reclutamiento de franquiciados no riguroso, inexistencia de formación del franquiciado, cánones y royalties excesivos, etc. En la actualidad, la franquicia no es ajena a la crisis que se está viviendo en los últimos años y que ha hecho desaparecer cadenas de franquicia en su totalidad y muchísimos negocios franquiciados.

Por otra parte, asistimos a un fenómeno nuevo, que es el ataque publicitario de cadenas sucursalistas (que operan únicamente con unidades propias) resaltando sus virtudes y dando a entender la negatividad de las cadenas franquiciadas. Este hecho se está extendiendo y por si fuera poco, algunos medios han señalado y adjudicado como fracaso de la franquicia la caída de redes que eran sucursalistas, y consideramos como algo muy importante que no observamos, hasta el momento, una adecuada reacción por parte de las cadenas de franquicia.

La franquicia en España comienza su desarrollo en la década de los 80. En la actualidad las estimaciones tanto de la AEF como de algunas consultoras de franquicia (Tormo, MundoFranquicia, Barbadillo) indican que las franquicias representan en España alrededor del 10 % de las ventas minoristas, y el 12 % del total de establecimientos minoristas, porcentajes que se mantienen invariables en los últimos años. El sistema de franquicia español, bien por número de enseñas o número de establecimientos (propios y franquiciados), se ubica en los primeros puestos de los rankings europeos y mundiales de franquicia.

No cabe ninguna duda al considerar a Estados Unidos como líder mundial del sistema de franquicia. Al final de la década de los ochenta, el sistema de franquicia de este país se estimaba que representaba en torno al 34 % (Díez y Galán, 1989) y, posteriormente, que alcanzaba el 40 % (Swartz, 2001; Welsh y Alon, 2004; Welsh, Alon y Falbe, 2006), o 50 % (Falbe, Dandridge y Kumar, 1999) del total de las unidades o de las ventas minoristas. Más recientemente se confirma la cifra del 50 % del total del comercio

minorista (Antuña, 2011). Como vemos los porcentajes alcanzados en Estados Unidos son muy superiores a los obtenidos por la franquicia en España, lo que es indicativo de que aún quedan muchas posibilidades de desarrollo de la franquicia en nuestro país.

### 3. Análisis y evolución del sistema de franquicia español

El análisis del sistema de franquicia los vamos a realizar considerando los aspectos que creemos más significativos: Enseñas o cadenas<sup>2</sup> operativas, unidades propias y unidades franquiciadas, facturación y empleo.

#### 3.1. *Redes y establecimientos*

El sistema de franquicia español presenta un crecimiento casi continuo en el tiempo, en lo que se refiere al número de compañías franquiciadoras (enseñas) y al número de unidades operativas. Los informes y anuarios publicados por la AEF (Asociación Española de Franquiciadores) nos permiten obtener los datos recogidos en la tabla 1.

Así, la franquicia en España ha pasado de 646 cadenas operando en 2001 a 1.232 en 2015, representando un aumento del 90,7%, a un ritmo medio de crecimiento anual de casi el 5% (4,80%). Igualmente, en el mismo período, el número de unidades totales ha pasado de 35.692 a 65.878 (84,57% de incremento; ritmo medio de crecimiento anual del 4,60%), el número de Unidades Propias (UP) de 7.931 a 19.688 (148,24% de incremento) y el número de Unidades Franquiciadas (UF) de 27.761 a 46.190 (66,38% de incremento).

Estas cifras indican una buena salud del sistema de franquicia español, lo que permite afirmar que es una de las mejores salidas al espíritu emprendedor español y, además, con posibilidades de crecimiento en los próximos años. No obstante, al igual que ha ocurrido con otros formatos comerciales, el desarrollo de la franquicia, durante la crisis económica, ha sufrido una desaceleración e incluso pequeños retrocesos del número total de unidades operativas (2008-2010 y 2013) debido a la disminución del número de unidades franquiciadas.

Otro aspecto digno de ser reseñado, se refiere a un posible cambio estratégico en la forma de expansión del negocio. Así observamos que las unidades propias durante la crisis han mantenido un constante crecimiento, reflejo de un mayor desarrollo de la estrategia sucursalista por parte de la franquicia española, debido bien a una preferencia del franquiciador por hacer propias las nuevas unidades, bien a la

<sup>2</sup> Usaremos de forma indistinta el vocablo red, enseña o cadena de franquicia. Igualmente, punto de venta, unidad o establecimiento.

no renovación de contratos de franquicia con los franquiciados para convertir las unidades franquiciadas en propias o bien la recompra de las unidades franquiciadas por parte del franquiciador. Prueba de esta tendencia es que en el año 2001, las unidades franquiciadas alcanzaban un porcentaje del 77,78% del total de unidades del sistema de franquicia español y las unidades propias el 22,22%. Estos porcentajes han cambiado de forma significativa con los datos de 2015 (70,11 % de unidades franquiciadas; 29,89% unidades propias), reflejando claramente un cambio de tendencia en el porcentaje de unidades propias (UP).

Tabla 1. Evolución de la franquicia en España (2001-2015)

Años	Número de enseñas	% Crecimiento Interanual	Total unidades	% Crecimiento Interanual	Unidades Propias (UP)	Unidades Franquiciadas (UF)	% UP	% UF
2001	646		35.692		7.931	27.761	22,22	77,78
2002	634	-1,86	38.432	7,68	8.733	29.699	22,72	77,28
2003	650	2,52	42.554	10,73	9.522	33.032	22,38	77,62
2004	649	-0,15	44.301	4,11	9.588	34.713	21,64	78,36
2005	712	9,71	48.302	9,03	11.077	37.225	22,93	77,07
2006	804	12,92	56.029	16,00	11.889	44.140	21,22	78,78
2007	850	5,72	59.182	5,63	12.978	46.204	21,93	78,07
2008	875	2,94	58.305	-1,48	13.201	45.104	22,64	77,36
2009	919	5,03	57.139	-2,00	13.400	43.739	23,45	76,55
2010	934	1,63	56.444	-1,22	14.011	42.433	24,82	75,18
2011	947	1,39	58.279	3,25	15.430	42.849	26,48	73,52
2012	1.040	9,82	59.758	2,54	18.039	41.719	30,19	69,81
2013	1.087	4,52	59.131	-1,05	17.711	41.420	29,95	70,05
2014	1.199	10,30	63.869	8,01	19.250	44.619	30,14	69,86
2015	1.232	2,75	65.878	3,04	19.688	46.190	29,89	70,11
Media		4,80	Media	4,60				

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la AEF

### 3.2. Facturación

Con respecto a las ventas totales, como vemos en la tabla 2, han pasado de 11.421 en 2001 a 26.483 millones de euros en 2015 con un crecimiento medio anual de 6,56 %. Los mayores incrementos de facturación se dieron en el período 2003-2006. Los datos muestran el aceptable comportamiento de la facturación de la franquicia en el período de crisis.

No obstante, el análisis de las ventas por red o enseña no son tan halagüeños. Observamos que las ventas por red de las enseñas que operan en España en 2015 es de 402.001 €, cifras similares a las del período 2005-2006 y muy lejos de los niveles alcanzados al final de la primera y principios de la segunda década del presente siglo. Esto puede hacer peligrar la supervivencia de muchos establecimientos que no sean rentables salvo que se haya conseguido una mayor eficiencia con una estimable reducción de costes empresariales.

También cabe señalar la evolución de las ventas de UP y UF. En 2001 las ventas de las UP representaban el 29,25 % del total de facturación de las cadenas de franquicia. En 2015 después de una subida interanual, prácticamente constante, las UP alcanzan el 42,69 % del total de ingresos de las enseñas. No debemos olvidar que, actualmente, las UP son el 29,89 % de las unidades totales y, sin embargo, obtienen el 42,69 % de las ventas, lo que es un primer indicador de que las UP, por término medio, obtienen resultados muy superiores a las UF.

Tabla 2. Evolución de la facturación de la franquicia en España (2001-2015)

Años	VT (Ventas Totales) (millones €)	% Crecimiento Interanual	Ventas por Red (€)	% Ventas UP (Unidades Propias)	% Ventas UF (Unidades Franquiadas)
2001	11.421		319.988	29,25	70,75
2002	11.968	4,79	311.407	31,58	68,42
2003	13.989	16,89	328.735	29,42	70,58
2004	15.949	14,01	360.014	27,80	72,20
2005	17.909	12,29	370.771	30,44	69,56
2006	23.489	31,16	419.229	31,76	68,24
2007	24.677	5,06	416.968	33,85	66,15
2008	26.010	5,40	446.102	34,85	65,15
2009	24.699	-5,04	432.262	35,05	64,95
2010	24.651	-0,19	436.734	37,28	62,72
2011	26.352	6,90	452.170	40,47	59,53
2012	25.937	-1,57	434.034	42,24	57,76
2013	25.867	-0,27	437.452	41,98	58,02
2014	25.879	0,05	405.189	43,39	56,61
2015	26.483	2,33	402.001	42,69	57,31
Media		6,56			

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la AEF

### 3.3. Empleo

La tabla 3 muestra la evolución del número de empleados de los establecimientos de las enseñas de franquicia que operan en España. Como vemos en el período 2001-2015 el número de empleos que proporcionan las unidades de las enseñas de franquicia ha pasado de 153.169 a 253.913, lo que supone un incremento del 66 % y un ritmo medio de crecimiento anual del 3,82 %. En los últimos años se ha ralentizado la magnitud del crecimiento, prueba de ello es que en los últimos cinco años es del 1,9 %. Por todo ello, creemos que el empleo en la franquicia ha seguido una línea muy positiva con resultados que consideramos francamente buenos sobre todo en comparación con otras fórmulas de comercio.

Tabla 3. Evolución del empleo de la franquicia en España (2001-2015)

Años	Número de Empleados del total de las Unidades	% Crecimiento Interanual	Empleados por Red	% Empleados UP	% Empleados UF
2001	153.169		237	31,42	68,58
2002	154.283	0,73	243	24,55	75,45
2003	186.000	20,56	286	27,25	72,75
2004	192.741	3,62	297	26,42	73,58
2005	201.977	4,79	284	25,25	74,75
2006	227.271	12,52	283	27,58	72,42
2007	234.415	3,14	276	27,64	72,36
2008	235.929	0,65	270	28,36	71,64
2009	235.075	-0,36	256	28,69	71,31
2010	231.603	-1,48	248	30,48	69,52
2011	240.713	3,93	254	32,99	67,01
2012	246.354	2,34	237	35,21	64,79
2013	242.140	-1,71	223	34,95	65,05
2014	248.914	2,80	208	35,79	64,21
2015	253.913	2,01	206	36,12	63,88
Media		3,82			

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la AEF

No obstante, si observamos los datos de empleados por red, ya no son tan positivos. Los empleados por red aumentan progresivamente desde 237 en 2001 a 270 en 2007. A partir de aquí, se produce un descenso muy importante, llegando

al mínimo de 206 empleados por red en 2015. Dado que el número de establecimientos ha crecido en mayor proporción que el empleo, es evidente, que se están produciendo ahorros de personal en la franquicia, lo que podría redundar en una menor calidad de atención al cliente. Sin embargo, una mejor selección, formación, motivación, etc., del personal de la franquicia, que es una de las tendencias seguidas actualmente en el sistema de franquicia, puede conseguir una mayor eficiencia del personal con los consiguientes ahorros de costes y sin disminuir la calidad de atención al cliente.

Por último, indicar que las UP que son el 29,89 % de las unidades totales, proporcionan el 36,12 % del empleo (recordar que alcanzaban el 42,69 % de las ventas). Es evidente, que tienen un número de empleados mayor por unidad y, por tanto, un coste salarial más elevado pero que se justifica por mayores ventas, el tamaño mayor de las UP o su mejor localización.

Concluimos diciendo que estamos en total consonancia con la AEF<sup>3</sup> cuando afirma: «Si en 2008 había un total de 235.929 personas trabajando en la franquicia, al concluir 2015 esa cantidad había aumentado hasta las 253.913, lo que significa que en la actualidad hay 17.984 personas más empleadas en este modelo de negocio, un 7,6% más en una coyuntura económica desfavorable, lo que demuestra que *la franquicia es una fórmula generadora de empleo en nuestro país*».

#### 4. Los sectores de la franquicia

El análisis se realiza con 1232 enseñas que conforman, siguiendo a la AEF,<sup>4</sup> el total de la población de franquicias operativas existentes en España a 31 de diciembre de 2015. La AEF clasifica la franquicia española en 41 sectores cuyos datos básicos se muestran en la tabla 4.

Los datos del Informe (2016) de la AEF recogidos en la tabla ponen de manifiesto lo siguiente:

- A) El sector de la Moda que agrupa ocho sectores, con 204 cadenas es el que tiene un mayor número de redes, seguido por Hostelería/Restauración que agrupa seis sectores con 174 cadenas, seguido por el sector de Belleza/Estética con 107 cadenas y Tiendas Especializadas con 81 cadenas.

<sup>3</sup> Fuente: AEF. *Libro Oficial de la Asociación Española de Franquiciadores* 2016. pp. 12.

<sup>4</sup> Queremos agradecer a la AEF (Asociación Española de Franquiciadores), la cesión y autorización para utilizar los datos proporcionados con fines científicos.



Tabla 4. Estadística de la franquicia en España por sectores (2015)

Sectores	Enseñas	UP	UF	Unidades Totales	Ingresos UP (miles €)	Ingresos UIF (miles €)	Ingresos tot. (miles €)	Personal UP	Personal UF	Total personal
Administración Fincas	8	18	226	244	3.127	23.374	26.501	51	398	449
Agencias Inmobiliarias	31	46	1.057	1103	11.475	220.414	231.889	122	2.626	2748
Agencias de Viajes	15	1.372	1.144	2.516	584.131	323.450	907.581	3.643	2.321	5.964
Alimentación	67	6.586	5.475	12.061	6.041.297	4.001.343	10.042.640	38.018	25.748	63.766
Belleza-Estética	107	687	3.610	4.297	160.617	635.948	796.565	2.368	9.621	11.989
Centros de Ocio	13	56	165	221	9.363	21.575	30.938	145	442	587
Centros de Salud	23	302	670	972	142.289	276.865	419.154	1.721	3.545	5.266
Colchonerías	5	130	189	319	29.466	59.423	88.889	303	474	777
Deportes	18	325	533	858	198.460	281.261	479.721	856	1.250	2106
Dietética-Parafarmacia	14	193	982	1.175	28.644	129.797	158.441	396	2.138	2534
Energías Renovables	8	19	248	267	4.526	34.414	38.940	65	575	640
Enseñanza-Formación	40	138	1.544	1682	28.598	302.497	331.095	558	4.271	4829
Fotografía	5	89	144	233	23.259	23.440	46.699	209	268	477
Hostelería / Cafeterías	29	195	434	629	48.450	104.564	153.014	876	1.758	2634
Host. / Cervecerías / Sidrerías	11	18	510	528	4.797	118.028	122.825	76	2.189	2265
Hostelería / Fast Food	36	484	2.175	2.659	343.814	2.299.758	2.643.572	4.475	24.796	29.271
Host. / Heladerías / Yogurterías	20	62	506	568	13.526	95.883	109.409	175	1.195	1370
Host. / Restaurantes / Hoteles	61	693	2.502	3195	1.275.003	876.565	2.151.568	10.614	7.176	17.790
Hostelería / Tapas	22	57	883	940	19.112	296.350	315.462	260	4.270	4530
Informática	72	350	3.789	4.139	67.861	586.865	654.726	1.018	10.926	11.944
Joyería / Bisutería	21	400	545	945	80.862	91.267	172.129	736	1.217	1953
Mobiliario / Hogar	67	413	1.371	1.784	212.138	409.328	621.466	1.682	4.906	6.588
Moda / Arreglos	7	77	67	144	9.593	7.663	17.256	154	134	288
Moda / Complementos	49	661	1.048	1.709	140.368	192.272	332.640	1.755	2.277	4.032
Moda / Femenina	60	1.124	1.015	2.139	332.943	253.496	586.439	3.537	3.069	6.606
Moda Genérica Mixta	19	627	498	1.125	392.617	159.197	551.814	3.974	2.458	6.432
Moda / Infantil Juvenil	33	680	915	1.595	125.515	164.307	289.822	1.557	1.998	3.555
Moda / Íntima	17	278	390	668	78.629	76.856	155.485	765	1.020	1785
Moda / Nupcial	7	84	170	254	39.094	68.584	107.678	264	450	714
Moda / Masculina	12	110	134	244	29.265	31.509	60.774	356	443	799
Oficina/Papelería/Librería	22	129	847	976	30.419	215.686	246.105	331	2.459	2790
Óptica / Audiometría	15	718	812	1.530	123.539	177.780	301.319	2.476	2.888	5.364
Panadería / Pastelería	29	268	705	973	64.187	138.484	202.671	843	2.222	3065
Serv. / Asesorías-Serv. a empres.	52	149	1.297	1446	30.216	134.741	164.957	401	2.283	2684
Servicios / Automoción	46	452	3.132	3.584	126.171	533.086	659.257	1.795	7.793	9.588
Servicios / Financieros	8	10	119	129	1.816	45.916	47.732	22	377	399
Servicios / Limpieza	10	17	135	152	2.736	16.273	19.009	39	224	263
Servicios / Transportes	17	275	2.413	2.688	183.198	1.180.244	1.363.442	1.344	10.946	12.290
Servicios / Varios	39	267	1.129	1396	32.192	127.671	159.863	561	2.297	2858
Tiendas Especializadas	81	1.012	1.823	2.835	211.553	334.096	545.649	2.868	4.774	7.642
Tintorerías	16	114	774	888	20.275	106.617	126.892	323	1.959	2282
TOTALES 2015	1232	19.685	46.125	65.810	11.305.141	15.176.887	26.482.028	91.732	162.181	253.913

Fuente: Informe (2016). AEF (Asociación Española de Franquiciadores)

- b) Con respecto al número de unidades operativas, el sector líder con 12.061 puntos de venta es Alimentación, seguido por Belleza/Estética con 4.297 unidades e Informática con 4.139 establecimientos.
- c) Si consideramos el nivel de facturación, el sector con mayor facturación, repitiendo en los últimos años, es el de Alimentación, con un total de ventas de 10.042,6 millones de euros seguido por el de Hostelería/Restauración con unos ingresos de 5.495,85 millones de euros.
- d) Por lo que respecta al empleo, el sector que presenta un mayor número de empleados es el de Alimentación que da empleo a 63.766 trabajadores, seguido por Hostelería/Restauración con 57.860, Hostelería/Fast Food 29.271, Hostelería/Restaurantes/Hoteles que da empleo a 17.790, Servicios/Transportes que da trabajo a 12.290 y Belleza/Estética en el que trabajan 11.989 personas.

Resaltar la importancia del sector de la alimentación que es el que posee mayor número de establecimientos totales, propios y franquiciados. Igualmente, es el que obtiene mayores ingresos y proporciona mayor número de empleos.

Tabla 5. Comparativa de las franquicias de los sectores inmobiliario y financiero 2007-2014

Número	Agencias Inmobiliarias			Servicios Financieros		
	2007	2014	Variación 2007-2014	2007	2014	Variación 2007-2014
Enseñas	41	26	-36,58%	32	7	-78,13%
Unidades Propias	366	30	-91,80%	747	9	-98,80%
Unidades Franquiciadas	3.407	849	-75,08%	1.241	95	-92,34%
Total Unidades	3.773	879	-76,70%	1.988	104	-94,77%
<b>Facturación</b>						
Unidades Propias	90.710.000	9.032.000	-90,04%	77.959.000	1.651.000	-97,88%
Unidades Franquiciadas	814.572.000	178.595.000	-78,07%	646.512.000	43.082.000	-93,33%
Total Facturación	905.282.000	187.627.000	-79,27%	724.471.000	44.733.000	-93,82%

Fuente: Elaboración propia con datos de la AEF

Como hemos indicado en el epígrafe 1, los datos ilustran el buen comportamiento de la franquicia, revelándose como una de las mejores salidas al espíritu emprendedor español y con unas perspectivas de crecimiento muy halagüeñas para

el futuro inmediato. No obstante, a nivel sectorial la crisis económica ha provocado una importante recesión en algunos sectores. Un claro ejemplo de ello son las franquicias inmobiliarias y las franquicias de servicios financieros (en la tabla 5 se recogen los datos antes de la crisis -2007- y los datos de 2014). Como vemos, en el sector inmobiliario el descenso del número de unidades que operan en franquicia, ya sean propios o franquiciados, ha descendido en el periodo de referencia un 76,7%, traduciéndose en una caída de la facturación del 79,27%. Estos descensos aún han sido más pronunciados en el sector financiero (94,77% y 93,82%, respectivamente). Es importante remarcar que los datos de 2015 revelan una recuperación de ambos sectores.

## 5. Metodología de investigación

En este apartado describimos la metodología seguida en las dos investigaciones realizadas que mostramos en los dos epígrafes siguientes. Primeramente, creemos conveniente realizar una serie de consideraciones y explicaciones sobre los indicadores de eficiencia que vamos a utilizar en este trabajo. Vamos a comenzar este apartado refiriéndonos, muy brevemente, a los conceptos de eficacia y eficiencia.

La eficacia mide el grado de cumplimiento de un objetivo establecido. La eficiencia relaciona los resultados o el grado de cumplimiento del objetivo con los recursos empleados para lograrlos. Los indicadores de eficacia indican si el resultado obtenido cumple el objetivo o no y, en este último caso, nos dan el porcentaje de cumplimiento alcanzado. Los indicadores de eficiencia basan su utilidad en que nos permiten comparar entre dos o más compañías, así si consiguen resultados similares será más eficiente quien logre hacerlo invirtiendo menores recursos (de capital, humanos, costes, materiales, etc.).

En la actividad comercial, los indicadores que relacionan las ventas y los empleados con los recursos disponibles son los más usados, especialmente, ventas por unidad, ventas por empleado y número de empleados por unidad. Estos indicadores posibilitan realizar comparaciones entre distintas secciones de un establecimiento, entre establecimientos de una misma empresa y, también, entre establecimientos de distintas empresas. Igualmente, es muy útil analizar la evolución de las distintas unidades comerciales lo largo del tiempo.

El valor de un indicador de eficiencia de una empresa no tiene gran significación cuando se analiza de forma aislada, sin embargo, cobra importancia cuando se compara con los indicadores de otras empresas. En este trabajo, se emplean tres indicadores de eficiencia para evaluar a las unidades de una red de franquicia: ven-

tas por empleado, ventas por unidad (establecimiento) y número medio de empleados por unidad.

Debemos precisar y distinguir claramente los niveles de análisis utilizados:

- A) Nivel de cadena, red o enseña: Ventas medias por Unidad o establecimiento ( $V_i/U_i$ ) de la cadena  $i$ , Ventas medias por Empleado ( $V_i/E_i$ ), número medio de Empleados por Unidad ( $E_i/U_i$ ).
- B) Nivel Poblacional por cadena (total de las cadenas operan en España): media de ventas medias por unidad ( $V/U$ ), media de ventas medias por empleado ( $V/E$ ), media de número medio de empleados por unidad ( $E/U$ ).

$$\frac{V}{U} = \sum_{i=1}^N \frac{V_i}{U_i}; \quad \frac{V}{E} = \sum_{i=1}^N \frac{V_i}{E_i}; \quad \frac{E}{U} = \sum_{i=1}^N \frac{E_i}{U_i}$$

Siendo,

$N$  = número total de cadenas;

$V_i$  = Ventas totales de la cadena  $i$ ;

$U_i$  = Unidades totales de la cadena  $i$ ;

$E_i$  = Empleados totales de la cadena  $i$ .

- c) Nivel Poblacional agregado (considerando los datos de las cadenas ponderadas): ventas medias por unidad de la franquicia en España ( $V_T/U_T$ ), ventas medias por empleado de la franquicia en España ( $V_T/E_T$ ) y número medio de empleados por unidad de la franquicia en España ( $E_T/U_T$ ).

$$\frac{V_T}{U_T} = \frac{\sum_{i=1}^N V_i}{\sum_{i=1}^N U_i}; \quad \frac{V_T}{E_T} = \frac{\sum_{i=1}^N V_i}{\sum_{i=1}^N E_i}; \quad \frac{E_T}{U_T} = \frac{\sum_{i=1}^N E_i}{\sum_{i=1}^N U_i}$$

Los niveles poblacionales de los apartados b) y c) proporcionan resultados distintos. En el apartado b), las cadenas de franquicias no están ponderadas (equivale a ponderación unitaria de cada una de las cadenas) y, por tanto, los resultados obtenidos son independientes del tamaño de la red (número unidades de la red). En el apartado c), cada franquicia se trata de forma ponderada y el tamaño de la red influencia el resultado final en función del número de establecimientos.

En nuestros análisis, también, utilizaremos los ratios: Ventas por Red (cadena o enseña) ( $V/\text{Red}$ ) y Empleados por Red ( $E/\text{Red}$ ).

Las bases de datos utilizadas han sido cedidas por la Asociación Española de Franquiciadores (AEF)<sup>5</sup> y recogen los datos individualizados de las 1040 y 1232 cadenas de franquicia existentes en España en 2012 y 2015.

Se empleará las diferencias de medias como metodología principal de análisis. Los «tests de diferencias de medias» nos permiten estudiar si las diferencias de las medias entre las variable son o no estadísticamente significativas. Debemos seleccionar, para comparar las medias, un test paramétrico siempre que las variables sean numéricas y cumplan los requisitos de normalidad y homocedasticidad. En otro caso, utilizaremos test no paramétricos. En todas las pruebas se utilizará un nivel de confianza del 95% y nivel de significancia del 5%.

Cuando se realiza un test de hipótesis utilizando dos muestras, hay que seleccionar el tipo de prueba dependiendo de si las muestras son independientes o relacionadas. Las muestras independientes son mediciones realizadas en dos conjuntos diferentes de elementos. Las muestras dependientes o relacionadas son mediciones pareadas de un conjunto de elementos.

Dos muestras son independientes o relacionadas entre sí en función de si las observaciones de las muestras se han obtenido de los mismos individuos o no. Si ambas muestras se obtienen de diferentes empresas, individuos, etc., no hay nada en común en dichas muestras lo que hace que ambas sean «independientes». Sin embargo, si las observaciones o valores de ambas muestras se obtienen de las mismas empresas, individuos, etc., diremos que hay algo en común en dichas muestras por lo que serán muestras «relacionadas» o «dependientes» (UOC). El tratamiento de los datos se ha realizado utilizando el software IBM SPSS Statistics Versión 24.

## 6. Análisis comparativo de la eficiencia a nivel sectorial

Uno de los objetivos propuestos en este trabajo es analizar y comparar las diferencias de resultados entre los niveles sectoriales, comprobando si las diferencias existentes son o no estadísticamente significativas. Para llevar a cabo la investigación, hemos agrupado los 41 sectores de la AEF en los tres grandes sectores clásicos de agrupación de la franquicia (Navarro, Rondán y Rodríguez, 2014): Comercio Minorista que comprende 620 enseñanzas (50 %), Servicios 433 enseñanzas (35 %) y Hostelería/Res-

---

<sup>5</sup> La Asociación Española de Franquiciadores (AEF) sigue los criterios que recoge el Código Deontológico Europeo de la Franquicia e indica que puede ser considerada como empresa franquiciadora «toda entidad nacional o extranjera, que corresponda a un concepto de negocio probado a través de centros piloto; posea un know how propio, diferenciado y transmisible; ostente la propiedad o licencia de uso de las marcas y distintivos de la enseñanza y tenga la capacidad de dar formación y asistencia técnica a sus franquiciados».

tauración 179 cadenas (15 %). Indicamos a continuación, cómo hemos agrupado los sectores AEF en estos tres grandes sectores mencionando el nombre del sector y el número de redes que lo integran.

- *Sector Servicios*: Administración de Fincas (8), Agencias Inmobiliarias (31), Agencia de Viajes (15), Belleza / Estética (107), Centros de Ocio (13), Centros de Salud (23), Energías Renovables (8), Enseñanza / Formación (40), Servicios / Asesorías / Empresas (52), Servicios / Automoción (46), Servicios / Financieros (8), Servicios / Limpieza (10), Servicios / Transportes (17), Servicios / Varios (39), Tintorerías (16).
- *Sector Comercio Minorista*: Alimentación (67), Colchonerías (5), Deportes (18), Dietética / Parafarmacia (14), Fotografía (5), Informática (72), Joyería / Bisutería (21), Mobiliario / Hogar (67), Moda / Arreglos (7), Moda / Complementos (49), Moda / Femenina (60), Moda Genérica Mixta (19), Moda Infantil / Juvenil (33), Moda / Íntima (17), Moda / Novias (7), Moda / Masculina (12), Oficina / Papelería / Librería (22), Óptica / Audiometría (15), Panadería / Pastelería (29), Tiendas Especializadas (81).
- *Sector Hostelería/Restauración*: Cafeterías (29), Cervecerías/Sidrerías (11), Fast Food (36), Heladerías / Yogurterías (20), Restaurantes / Hoteles (61), Tapas (22).

La totalidad de los test de normalidad (Kolgomorov-Smirnov) de las variables, arrojan resultados negativos y no se acepta la normalidad de las variables analizadas. Para analizar las diferencias de medias entre los tres niveles sectoriales considerados, realizamos los tratamientos de los datos utilizando los test no paramétricos para K muestras independientes de Kruskal-Wallis. La tabla 6 resume los resultados de la investigación para los años 2012 y 2015. Los estadísticos de contraste del test de Kruskal-Wallis, nos indican que las diferencias existentes entre los tres niveles sectoriales, para cada una de las 5 variables analizadas, son estadísticamente significativas con la única excepción de la media de empleados por unidad (E/U) en 2015.

El análisis comparativo 2012-2015 pone claramente de manifiesto que todas las variables (Ventas por Red, Empleados por Red, Ventas por Unidad, Empleados por Unidad) en 2015, a nivel global de la franquicia y a nivel sectorial, presentan resultados claramente superiores a 2012 lo que indica el crecimiento de la franquicia y, por tanto, su importancia como formato comercial.

Las siguientes consideraciones las hacemos, centrándonos en los datos de 2015 de la tabla 6. Las mayores ventas por red 39.913.643 € se consiguen en Hostelería / Restauración seguidas del Comercio Minorista con 31.195.268 € (aproximadamente un 22 % menos). Las ventas por red del sector servicios son muy inferiores

15.909.815 € (60 % inferior). Igualmente, las Ventas por Unidad o establecimiento en Hostelería / Restauración 958.247 son muy superiores a los restantes sectores. Son 3,4 veces más eficientes que las V/U del Comercio Minorista (281.327 €) y 4,5 veces las V/U de los Servicios (213.914 €).

Tabla 6. Prueba de Kruskal-Wallis (2012-2015)

	Año	Población	Sectores			Estadísticos de contraste (a, b)		
			Comercio minorista	Hostelería / Restauración	Servicios	Chi-cuadrado	gl	Sig. asintótica
Tamaño Población	2012	N = 1.039	N = 529	N = 156	N = 354			
	2015	N = 1.232	N = 620	N = 179	N = 433			
V/Red	2012	27.215.978	31.195.268	39.913.643	15.909.815	10,846	2	,004
	2015	21.496.310	25.261.876	30.703.073	12.298.478	18,600	2	,000
V/U	2012	354.781	281.327	958.247	213.914	109,833	2	,002
	2015	308.334	232.625	851.735	192.099	144,691	2	,000
V/E	2012	87.181	94.802	88.612	75.076	79.786	2	,000
	2015	79.296	82.968	83.298	72.383	46,378	2	,000
E/Red	2012	248	253	375	188	15,996	2	,000
	2015	206	215	323	145	14,601	2	,001
E/U	2012	3,47	2,93	6,18	3,17	159,283	2	,000
	2015	3,26	2,82	5,88	2,80	183,919	2	,452

(a) Prueba de Kruskal-Wallis; (b) Variable de agrupación: Sectores; N = número de redes

A nivel de V/E (ventas por empleado) las diferencias entre sectores son menores. Las mayores V/E y, por tanto, la mayor eficiencia, se consiguen en el sector minorista con 94.802 € que son superiores en un 6 % a las 88.612 € de Hostelería / Restauración y en un 25 % a las 75.706 € del Sector Servicios.

Analizando la variable E/Red, observamos que las redes que proporcionan mayor empleo 375 empleados por red son las del Sector de Hostelería / Restauración, a bastante distancia del Sector Comercio Minorista, con 253 empleados por red y a gran distancia de los alejados, 216 empleados por red del Sector Servicios.

Por último, en lo que respecta a E/U (empleados por unidad), las redes más eficientes son las del Sector Comercio Minorista con 2,93 empleados por unidad, a reducida distancia se encuentran las franquicias del sector Servicios que utilizan una media de 3,17 trabajadores por unidad y, por el contrario, y de forma clara, las menos eficientes por este criterio son las redes del sector Hostelería / Restauración que precisan de mayor personal y utilizan una media de 6,18 empleados por establecimiento.

Resaltar que la mayor eficiencia del Sector Hostelería Restauración por V/U y V/E tiene su contrapeso en soportar mayores costes debido a la utilización de más personal.

## **7. análisis comparativo de la eficiencia de unidades propias y franquiciadas a nivel sectorial**

En este apartado vamos a realizar una investigación para comprobar si en el sistema de franquicia española hay diferencias de eficiencia entre unidades propias y franquiciadas tanto a nivel global como a nivel sectorial (Comercio Minorista, Hostelería/Restauración y Servicios). Dada la importancia de este apartado para franquiciadores y franquiciados y la necesidad de resultados concluyentes realizamos el análisis para los años 2012 y 2015.

Uno de los fundamentos en los que se basa la franquicia consiste en que las unidades en las que el franquiciador ha experimentado con éxito su concepto y puesta a punto de su know how pueden ser reproducidos de manera uniforme. Por tanto, es fácil colegir que los establecimientos franquiciados y propios, en principio, deberían obtener los mismos resultados.

El primer paso de la investigación lo vamos a realizar revisando los antecedentes sobre la eficiencia de las unidades propias y franquiciadas, fundamentalmente en dos apartados: a) Referencias y estudios generales sobre la eficiencia de las unidades propias versus franquiciadas y, b) Las estadísticas históricas de la franquicia en España.

### ***a) Estudios generales sobre la eficiencia en el ámbito de la franquicia***

La revisión de la literatura científica sobre franquicia indica que existe divergencia en los resultados y conclusiones de los estudios sobre la eficiencia de las unidades propias frente a las franquiciadas. Así, Brickley y Dark (1987) y Minkler (1990), consideran que las unidades franquiciadas son más eficientes que las propias. Por su parte, Scott (1995) y Dant y Kaufmann, (2003), refiriéndose a la industria de comida rápida donde es un pilar central del servicio, la calidad, señalan que ésta se asocia más a las unidades propias que a las franquiciadas. Dant, Kaufmann y Paswan (1992), se posicionan a favor de un sistema mixto, manteniendo establecimientos propios y franquiciados. Entre las ventajas de ello destacan que las unidades franquiciadas servirán para comparar y valorar los resultados de las unidades propias, lo que puede provocar una sana competencia entre unidades propias y franquiciadas. Siguiendo esta orientación, numerosos estudios han encontrado que más que unas frente a otras, es el uso combinado de unidades propias y franquiciadas lo que contribuye



a una mayor eficiencia de la red (Bradach, 1997; Cliquet, 2000; Cliquet y Croizean, 2002; Dant y Kaufmann, 2003; Perrigot, Cliquet, y Piot-Lepetit, 2009).

En todo caso, según Piot-Lepetit, Perrigot y Cliquet (2014) resulta sorprendente que existiendo muchos trabajos que analizan el rendimiento (performance) del comercio minorista y de los servicios usando el concepto de eficiencia (Barros, 2006; Barros y Alves, 2003; De Jorge, 2008; De JorgeMoreno and Sanz-Triguero, 2011; y Sanz, 2011; Mostafa, 2009; Mostafa, 2009; Sellers-Rubio and Mas-Ruiz, 2006; Sellers y Mas, 2006; Uyar et Uyar, A., Bayyurt, N., Dilber, M. y Karaca, V.al. , 2013;, 2013.; Yu and Ramanathan, 2008). Yu y Ramanathan, 2008) son muy pocos los que se centran en la franquicia, a pesar de la importancia y necesidad de este tipo de investigación (Combs, Ketchen, Shook y Short, 2011; Combs, Ketchen y Short, 2011; El Akremi, Perrigot y Piot-Lepetit, 2015).

Siguiendo a Macías (2015), las cadenas franquiciadas, en la etapa de expansión prefieren crecer mediante unidades franquiciadas y, posteriormente, buscan conseguir una mayor eficiencia con unidades propias, ya sean nuevas, recompradas o derivadas de la no renovación de contratos (Lafontaine y Shaw, 2005; Shane, Shankar y Aravidakshan, 2006; Windsperger y Dant, 2006; Ayup y Calderón, 2014). Por su parte, la investigación de Díez, Navarro, Rondán y Rodríguez (2008) se posiciona por una mayor eficiencia de las unidades propias frente a las franquiciadas.

En definitiva, la revisión de la literatura muestra claramente la dificultad de posicionarse sobre la eficiencia de las unidades propias versus franquiciadas, pues depende de diferentes factores, como el tiempo que lleva operando la franquicia, el tamaño de la cadena, la localización, el porcentaje de unidades propias y franquiciadas de la cadena, etc. Esta dificultad es aun mayor si se trabaja con una muestra reducida, pues no se podrán generalizar los resultados. Por todo ello, es necesario desarrollar estudios sobre la eficiencia de la franquicia que permitan superar el gap investigador existente.

### *b) Estadísticas históricas de eficiencia de la franquicia en España*

A partir de los datos de los informes y anuarios de la AEF, se ha elaborado la tabla 7 —son datos globales y cada cadena de franquicia está ponderada por el número de establecimientos que posee—. En ella se recoge el histórico de los indicadores seleccionados para el período comprendido entre 2001 a 2015.

Como vemos las ventas por unidad, ventas por empleado y empleados por unidad son mayores en las unidades propias que en las unidades franquiciadas y esto sucede en los 15 años considerados. La única excepción se produce el año 2001, en el que las ventas medias por empleado son mayores para las unidades franquiciadas

que para las propias. Resumiendo los datos de la tabla 7, a nuestro entender, constituyen una magnífica orientación y aproximación para afirmar que las unidades propias son más eficientes que las franquiciadas en el sistema de franquicia español.

Tabla 7. Evolución de los Indicadores Principales de la Franquicia en España (2001-2015)

Años	$V_T/U_T$ (UP)	$V_T/U_T$ (UF)	$V_T/E_T$ (UP)	$V_T/E_T$ (UF)	$E_T/UT$ (UP)	$E_T/U_T$ (UF)
2001	421.204	291.101	69.420	76.929	6,1	3,8
2002	432.801	275.716	99.785	70.345	4,3	3,9
2003	432.182	298.930	81.183	72.976	5,3	4,1
2004	462.464	331.721	87.068	81.198	5,3	4,1
2005	492.101	334.668	106.895	82.513	4,6	4,1
2006	627.471	363.140	119.000	97.392	5,3	3,7
2007	643.705	353.281	128.942	96.229	5,0	3,7
2008	686.690	375.687	135.480	100.255	5,1	3,7
2009	645.970	366.789	128.353	95.701	5,0	3,8
2010	655.842	364.386	130.152	96.037	5,0	3,8
2011	691.121	366.123	134.290	97.258	5,1	3,8
2012	607.295	359.117	126.310	93.859	4,8	3,8
2013	613.122	362.337	128.319	95.280	4,8	3,8
2014	583.325	328.335	126.038	91.664	4,6	3,6
2015	574.234	328.598	123.279	93.572	4,7	3,5

Fuente: Elaboración propia con datos de la AEF (Datos a nivel poblacional agregados)

Una vez analizados los antecedentes, pasamos a describir la metodología que empleamos en esta investigación. Elaboramos la base de datos con el total poblacional de franquicias españolas para los años 2012 y 2015, con los tres indicadores correspondientes -ventas medias por unidad ( $V/U$ ), ventas medias por empleado ( $V/E$ ) y número medio de empleados por unidad ( $E/U$ ), y para los dos subgrupos considerados: grupo 1: unidades propias (UP); grupo 2: unidades franquiciadas (UF).

Como en el caso precedente, la totalidad de los test de normalidad (Kolgomorov-Smirnov) de las variables, arrojan resultados negativos y no se acepta la normalidad de las variables analizadas. Por ello, realizamos todos los tratamientos de los datos utilizando los test no paramétricos para dos muestras relacionadas de Wilcoxon. Es evidente que en nuestro caso son muestras relacionadas ya que los datos son pareados. Para cada una de las observaciones de la variable unidades propias tiene

su correspondencia en la otra variable con otra observación de las unidades franquiciadas de la misma red. Además unidades propias y franquiciadas de una misma cadena están relacionadas en el sentido de que es el franquiciador el que considera si una unidad debe ser propia o franquiciada, hay dependencia muy grande entre franquiciador y sus franquiciados (seguir las normas prescritas por el franquiciador, abonar canon de funcionamiento y royalty de publicidad, poder o no renovar el contrato, etc.).

Las tablas 8 a 10 resumen los resultados de los distintos test de Wilcoxon efectuados sobre las variables pareadas de análisis. En dichas tablas, además se incluyen: las medias de las variables para las unidades propias y franquiciadas; el porcentaje de superioridad de las unidades propias sobre las franquiciadas; los rangos negativos (número de observaciones para los que las unidades propias son inferiores a las franquiciadas); rangos positivos (número de observaciones para los que las unidades propias son superiores); empates (número de igualdades que son descartadas en el análisis) y, por último, el tamaño de la muestra.

Tabla 8. Media de ventas medias por establecimiento (V/U)

		Total población		Sector					
				Comercio minorista		Hostelería / Restauración		Servicios	
		2012	2015	2012	2015	2012	2015	2012	2015
Media de Ventas medias por unidad	UP	483.360	412.363	362.279	278.818	1.410.135	1.314.880	279.516	247.635
	UF	314.474	267.710	260.558	220.997	783.023	636.531	200.397	182.765
	% $\frac{UP-UF}{UF}$	54 %	54 %	39 %	26 %	80 %	107 %	39 %	35 %
Rangos negativos (a)		128 (14 %)	126 (12 %)	61 (13 %)	64 (12 %)	24 (19 %)	26 (18 %)	43 (14 %)	36 (10 %)
Rangos Positivos (b)		739 (84 %)	894 (86 %)	385 (85 %)	449 (86 %)	98 (78 %)	115 (80 %)	256 (85 %)	330 (90 %)
Empates (c)		17 (2 %)	16 (2 %)	10 (2%)	11 (2 %)	4 (3 %)	3 (2 %)	3 (1 %)	2 (0 %)
N (tamaño poblacional)		884	1.036	456	524	126	144	302	368
Test de rangos con signo de Wilcoxon (Wilcoxon Signed Ranks Test)									
Z (d)		-19,688	-22,415	-14,586	-15,648	-6,619	-7,231	-11,585	-14,428
Asymp. Sig. (2-tailed) (e)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

(a) Ventas/Unidad UP < UF; (b) Ventas/Unidad UP > UF; (c) Ventas/Unidad UP = UF; (d) Basado en los rangos negativos; (e) Sig. Asintótica (bilateral)

La tabla 8 muestra los resultados para la variable ventas medias por unidad (V/U). Para todos los niveles de estudio y los dos años considerados, las V/U de las UP (unidades propias) muestran valores superiores a los de las UF (unidades franquiciadas). Los estadísticos de contraste de la tabla 8, indican el valor del Z estadístico de Wilcoxon y su nivel crítico bilateral (significación asintótica bilateral) que es para todos los niveles = 0,000, lo que indica que las diferencias entre las ventas medias por unidad de UF y UP son estadísticamente significativas, y ello tanto para el total poblacional como para las tres agrupaciones sectoriales consideradas.

Los resultados obtenidos indican que las ventas medias por establecimiento de las unidades propias son significativamente mayores que las de las unidades franquiciadas, ocurriendo para el total de franquicias consideradas en el estudio y con independencia del sector en el que operen. La superioridad de las V/U de las UP con respecto a las UF es de un 54 % a nivel de toda la población en ambos años, llegando al 80% y 107%, respectivamente, en el sector hostelería / restauración. El análisis de rango nos indica que V/U (UP) es mayor que V/U (UF) en el 84% (2012) y 86% (2015) de los casos con pequeñas oscilaciones a nivel sectorial. En consecuencia, considerando los resultados de este indicador individualmente, es evidente la mayor eficiencia de las UP frente a las UF y ello para el total poblacional y para todos los sectores de actividad en el que opera la cadena de franquicia.

La tabla 9 resume los datos obtenidos para el indicador V/E, mostrando, como en el caso precedente, que para 2012 y 2015 y en todos los casos de estudio (para el total poblacional y a nivel de sectores), las ventas medias por empleado en UP son mayores que en UF. Los estadísticos de contraste de Wilcoxon indican que estas diferencias son estadísticamente significativas (con valores inferiores a 0.05).

Nuevamente, si consideramos los resultados de este indicador individualmente, nos posicionaríamos a favor de una mayor eficiencia de las UP frente a las UF y ello con independencia del sector de actividad. Estos resultados se contraponen a los obtenidos en otros trabajos (ej: Brickley y Dark, 1987; Minkler, 1990), que presuponen que las V/E son mayores en UF que en UP, acorde a los planteamientos de la teoría de la agencia. Coincidimos con Díez, Navarro, Rondán y Rodríguez (2008) en la justificación del resultado obtenido. Así los mayores incentivos que pueda tener el franquiciado, cuya retribución está ligada a su eficiencia en su propio trabajo frente al gerente de una unidad propia que trabaja por cuenta del franquiciador, no se traslada al franquiciado y/o a sus empleados. Otra razón, puede ser, que no se consiguen más V/E en UF porque los locales están situadas en peores ubicaciones o localizaciones.

Tabla 9. Media de ventas medias por empleado (V/E)

		Total Población		Sector					
				Comercio minorista		Hostelería / Restauración		Servicios	
		2012	2015	2012	2015	2012	2015	2012	2015
Media de Ventas medias por unidad	UP	99.215	88.640	107.882	92.081	109.275	101.526	81.932	79.126
	UF	83.725	76.403	91.383	80.763	81.672	74.544	73.020	70.945
	% $\frac{UP-UF}{UF}$	19 %	16 %	18 %	14 %	34 %	36 %	12 %	12 %
Rangos negativos (a)		329 (37 %)	345 (33 %)	157 (34 %)	163 (31 %)	50 (40 %)	56 (39 %)	122 (40 %)	126 (34 %)
Rangos Positivos (b)		547 (62 %)	683 (66 %)	295 (65 %)	355 (68 %)	75 (59 %)	88 (61 %)	177 (59 %)	240 (65 %)
Empates (c)		8 (1 %)	8 (1 %)	4 (1 %)	6 (1 %)	1 (1 %)	0 (0 %)	3 (1 %)	2 (1 %)
N (tamaño poblacional)		884	1036	456	524	126	144	302	368
Test de rangos con signo de Wilcoxon (Wilcoxon Signed Ranks Test)									
Z (d)		-8,932	-11,453	-8,033	-9,248	-2,890	-3,432	-3,483	-5,977
Asymp. Sig. (2-tailed) (e)		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000

(a) Ventas/Unidad UP < UF; (b) Ventas/Unidad UP > UF; (c) Ventas/Unidad UP = UF; (d) Basado en los rangos negativos; (e) Sig. Asintótica (bilateral)

Hay que resaltar que las diferencias de las V/E entre UP y UF son muy inferiores a las obtenidas con la variable V/U. La superioridad a nivel poblacional es del 19% (2012) y 16% (2015), obteniéndose el mayor porcentaje en el sector de hostelería/restauración (34% en 2012 y 36% en 2015). Llegamos a la misma conclusión, si analizamos el número de cadenas en las que las V/E de las UP superan a las UF, ocurriendo en el 62% (2012) y 66% (2015) de los casos para el total poblacional, siendo del 65% (2012) y 68% (2015) en el sector del comercio, del 59% (2012) y 61% (2015) en el sector servicios y, del 59% (2012) y 66% (2015) en hostelería / restauración.

En la misma dirección apuntan los resultados obtenidos para el indicador E/U (tabla 10). Los estadísticos de contraste de Wilcoxon ponen de manifiesto la superioridad del número medio de empleados de las UP frente a las UF. Estas diferencias son estadísticamente significativas, con valores inferiores a 0.05.

En la tabla 10, observamos que las diferencias de E/U entre UP y UF son más reducidas, en general, que en los casos precedentes. La superioridad a nivel poblacional es del 14 %, siendo para los sectores –comercio, hostelería/restauración y servicios- del 12% y 10%, 9% y 13%, y, 22% y 20%, respectivamente, para 2012 y

2015. Debemos destacar del análisis de E/U que hay un importantísimo número de cadenas 40% (2012) y 48% (2015) en los que hay empate (igualdad de medias en el número medio de empleados en las UP y UF) para el total poblacional, llegando al 47% (2012) y 54% (2015) en el sector Comercio Minorista. En todo caso, para esta variable, de estos resultados podríamos inferir, dado que las UF presentan una menor media de número medio de empleados por unidad frente a las UP, una mayor eficiencia de las unidades franquiciadas frente a las propias. Sin embargo, como han reflejado algunos estudios (Kaufmann y Dant, 1996; Michael, 2002), ello puede deberse a dos razones principales: a) el menor tamaño de las UF frente a las UP y b) las jornadas laborales de mayor amplitud en el personal de las UF que en las UP. Ello explicaría las menores necesidades de personal y justificaría los resultados obtenidos.

Tabla 10. Media de número medio de empleados por establecimiento (E/U)

		Total población		Sector					
				Comercio minorista		Hostelería / Restauración		Servicios	
		2012	2015	2012	2015	2012	2015	2012	2015
Media de Ventas medias por unidad	UP	3,85	3,61	3,17	3,04	6,56	6,47	3,74	3,30
	UF	3,37	3,18	2,83	2,76	6,05	5,71	3,07	2,74
	% $\frac{UP-UF}{UF}$	14 %	14 %	12 %	10 %	9 %	13 %	22 %	20 %
Rangos negativos (a)		83 (9 %)	72 (7 %)	36 (8 %)	35 (6 %)	16 (13 %)	11 (8 %)	31 (10 %)	26 (7 %)
Rangos Positivos (b)		451 (51 %)	467 (45 %)	205 (45 %)	208 (40 %)	64 (51 %)	67 (46 %)	182 (61 %)	192 (52 %)
Empates (c)		350 (40 %)	497 (48 %)	215 (47 %)	281 (54 %)	46 (36 %)	66 (46 %)	89 (29 %)	150 (41 %)
N (tamaño poblacional)		884	1036	456	524	126	144	302	368
Test de rangos con signo de Wilcoxon (Wilcoxon Signed Ranks Test)									
Z (d)		-15,375	-11,326	-10,655	-11,028	-4,808	-5,337	-10,189	-11,332
Asymp. Sig. (2-tailed) (e)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

(a) Ventas/Unidad UP < UF; (b) Ventas/Unidad UP > UF; (c) Ventas/Unidad UP = UF; (d) Basado en los rangos negativos; (e) Sig. Asintótica (bilateral)

En definitiva, se confirma que las V/U (ventas medias por unidad) y V/E (ventas medias por empleado) de las UP (unidades propias) son superiores y estadísticamente significativas frente a las UF (unidades franquiciadas), lo que permite afirmar

la mayor eficiencia de las unidades propias frente a las franquiciadas y este hecho ocurre con independencia del sector al que pertenece la cadena de franquicia y que además estos resultados son estables en el tiempo, dado que nuestro estudio abarca el espacio temporal 2012-2015. Por el contrario, el mayor valor de E/U (número medio de empleados por unidad) en las UP frente a las UF es un indicador favorable a las unidades franquiciadas. Este mayor coste laboral en las UP frente a las UF sólo puede ser compensado con una mayor productividad de los recursos humanos, como también se demuestra en la presente investigación.

## 8. Conclusiones e implicaciones para la gestión

En este apartado vamos a reseñar las principales conclusiones obtenidas en la realización de este trabajo:

### *a) La Franquicia en España*

Desde su nacimiento la franquicia en España ha contribuido a la modernización y desarrollo de las estructuras comerciales, especialmente en lo que se refiere al pequeño comercio. En el presente siglo, el sistema de franquicia español presenta un crecimiento prácticamente continuado, con un crecimiento medio anual del 4,80% en lo que se refiere al número de cadenas franquiciadoras y 4,60% en el número de Unidades Totales. La facturación ha crecido a un ritmo medio interanual del 6,56% y el empleo al 3,82%.

Este trabajo muestra que la franquicia española ha salvado la crisis económica, de los últimos años, de forma satisfactoria y mucho mejor que el comercio tradicional. Por otra parte, la franquicia española se encuentre en los primeros lugares del ranking europeo y mundial por enseñanzas y establecimientos. Por tanto, los datos indican la buena salud del sistema y dadas las posibilidades de crecimiento que presenta, sea un formato con buenas perspectivas para el emprendimiento en nuestro país para franquiciadores y franquiciados.

### *b) Los sectores de la franquicia*

La franquicia poco a poco se ha ido extendiendo a todos los sectores de actividad. En los 41 sectores que la AEF clasifica la franquicia coexisten sectores clásicos de la franquicia con otros más jóvenes, cadenas de gran antigüedad y cadenas muy recientes, grandes cadenas con un número ingente de unidades y pequeñas cadenas con un número reducido de establecimientos. Esta situación dual dota de gran dinamicidad a la franquicia española.

Los sectores con mayor número de redes son Moda (204 enseñas) y Hostelería / Restauración (174). Los sectores que presentan mayor número de unidades operativas son Alimentación con 12.061 unidades y Belleza / Estética con 4.297. Lidera la facturación y el empleo, el Sector de Alimentación con 10.042,6 millones de euros y 63.766 trabajadores y Hostelería / Restauración con una facturación de 5.495,8 millones de euros y 57.860 empleos.

Considerando únicamente tres grandes sectores (Comercio Minorista, Hostelería / Restauración y Servicios) los datos de nuestra investigación muestran que el sector de mayor eficiencia en ventas por empleado es el Comercio Minorista superior en un 6% a Hostelería / Restauración y en un 25% al sector Servicios. El sector más eficiente en ventas por establecimiento, con gran diferencia, es Hostelería / Restauración cuyas ventas por unidad son 3,4 veces las del Comercio Minorista y 4,5 veces la del Sector Servicios. Aunque para lograr dichas ventas, el sector Hostelería / Restauración necesita una media de empleados mucho más alta 6,18 frente a los 2,93 de media que precisa el Comercio Minorista y 3,17 de media el sector Servicios. El sector con redes de mayores ventas es, también, Hostelería / Restauración seguidas con un 22 % las redes de Comercio Minorista y con diferencias importantes sobre las ventas por red del Sector Servicios (un 60% inferior).

### *c) Eficiencia de las unidades propias y franquiciadas*

Nuestro trabajo tenía como objetivo prioritario tratar de responder a la siguiente pregunta: ¿En el sistema de franquicia español, cuál de los dos tipos de unidades son más eficientes, las unidades propias o las franquiciadas? La investigación realizada da respuesta a esta pregunta de forma clara: las unidades propias son más eficientes que las unidades franquiciadas, en línea con lo apuntado por Díez et al (2008), y ello con independencia del sector y de la estrategia de distribución empleada. Ello puede explicar que, en la etapa de expansión dada la escasez de recursos del franquiciador, se pueda optar por crecer mediante unidades franquiciadas y, posteriormente una vez consolidada en el mercado la franquicia, buscar conseguir una mayor eficiencia con unidades propias, ya sean nuevas, recompradas o derivadas de la no renovación de contratos (Lafontaine y Shaw, 2005; Shane, Shankar y Aravidakshan, 2006; Windsperger y Dant, 2006; Ayup y Calderón, 2014; Macías, 2015). Conclusión que está más acorde con los principios de la Teoría de la Escasez de Recursos y de las Señales, que con los principios de la Teoría de la Agencia.

Para llegar a esta conclusión nos hemos apoyado en los análisis de tres indicadores asociados a la eficiencia y ello para cada una de las cadenas de franquicias existentes en nuestro país: ventas medias por unidad, ventas medias por empleado



y número medio de empleado por unidad. El trabajo empírico realizado pone de manifiesto claramente que V/U es más eficiente en las unidades propias que en las franquiciadas, ocurriendo lo mismo para el indicador V/E. Sin embargo hay que valorar, en sentido contrario, que las unidades propias necesitan más personal que las unidades franquiciadas para conseguir estas ventas. Ello puede deberse a jornadas laborales de mayor amplitud o establecimientos de menor tamaño en la UF que en las UP (Kaufmann y Dant, 1996; Michael, 2002). En todo caso, estos mayores recursos de personal pueden traducirse en una mejor atención personal o una mayor calidad de servicio, haciendo que la productividad sea superior en las UP que en las UF.

#### *d) Recomendaciones al franquiciador*

Desde el punto de vista de las implicaciones para la gestión, el presente trabajo permite ofrecer una clara recomendación al franquiciador. Si cuenta con los recursos necesarios para expandir su negocio, una vez consolidada la enseña en el mercado, puede, si lo considera atractivo, ir apostando progresivamente por reducir el porcentaje de unidades franquiciadas en favor de las propias. Razones de eficiencia así lo aconsejan.

En todo caso, consideramos de gran importancia realizar un trabajo cualitativo o estudio de caso, para tratar de investigar cuáles son las razones de porqué son más eficientes las UP que las UF: mala selección de franquiciados, inadecuada formación del franquiciado y su personal, mala ubicación de las unidades franquiciadas, tamaño inadecuado de las unidades, etc.

#### *d) Recomendaciones al franquiciado.*

Dado que una de las esencias de la franquicia es la reproducción de las unidades donde el franquiciador pone a punto su Know How, las unidades franquiciadas deben ser uniformes no solo en los aspectos comerciales sino también en los rendimientos o resultados. Los resultados de las unidades propias y franquiciadas deberían ser muy similares o incluso favorables a las unidades franquiciadas (si aceptamos los principios de la Teoría de la Agencia y la mayor motivación de los franquiciados), por tanto, es difícil comprender el porqué de las amplias diferencias favorables a las unidades propias, salvo que pensemos que algunos franquiciadores se comportan de forma equivocada dando franquicias sin una selección rigurosa o una formación insuficiente del franquiciado y su personal o una ubicación inadecuada.

Por ello, es imperativo que el franquiciado deba exigir al franquiciador esa correspondencia empezando en una formación adecuada, elección del emplazamiento

adecuado, etc. y comprobando que sus resultados son los mismos que las de las unidades propias.

No obstante, indicar que dado comportamiento de muchos franquiciadores es retener como propias las unidades de mejores resultados previstos y franquiciar las de mayor riesgo o de perspectivas inferiores. Por esta razón, Díez, Navarro, Rondán y Rodríguez (2008), recomiendan como más seguros para los franquiciados adherirse a sistemas de franquicia que únicamente operan con unidades franquiciadas (excluidos los centros pilotos) ya que los resultados del franquiciador únicamente dependen de los resultados de las unidades franquiciadas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUÑA, A. (2011). El Mercado de franquicias en Estados Unidos. Estudios de Mercados. ICEX, sept.
- AYUP, J. Y CALDERON, E. (2014). Señales de valor de marca de las franquicias en México. Su efecto en el crecimiento del sistema franquiciador. Estudios Gerenciales, 30(131), 134-144.
- BARROS, C. P. (2006). Efficiency measurement among hypermarkets and supermarkets and the identification of the efficiency drivers: a case study. International Journal of Retail & Distribution Management, 34(2), 135-154.
- BARROS, C. P., & ALVES, C. A. (2003). Hypermarket retail store efficiency in Portugal. International Journal of Retail & Distribution Management, 31(11), 549-560.
- BRADACH, J. L. (1997). Using the plural form in the management of restaurant chains. Administrative Science Quarterly, 276-303.
- BRICKLEY, J. A., Y DARK, F. H. (1987). The choice of organizational form the case of franchising. Journal of financial Economics, 18(2), 401-420.
- CLIQUET, G. (2000). Plural forms in store networks: a model for store network evolution. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 10(4), 369-387.
- CLIQUET, G., & CROIZEAN, J. P. (2002). Towards plural forms, franchising/company-owned systems, in the French cosmetics retail industry. International Journal of Retail & Distribution Management, 30(5), 238-250.
- COMBS, J. G., KETCHEN, D. J., SHOOK, C. L. Y SHORT, J. C. (2011). Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. Journal of Management, 37(1), 99-126.
- COMBS, J. G., KETCHEN JR, D. J. Y SHORT, J. C. (2011). Franchising research: major milestones, new directions, and its future within entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice, 35(3), 413-425.
- DANT, R. P., Y KAUFMANN, P. J. (2003). Structural and strategic dynamics in franchising. Journal of Retailing, 79(2), 63-75.
- DANT, R. P., KAUFMANN, P. J., & PASWAN, A. K. (1992). Ownership redirection in franchised channels. Journal of Public Policy & Marketing, 11, 33-44.
- DE JORGE, J. (2008). Efficiency and regulation in Spanish hypermarket retail trade: A cross-section approach. International Journal of Retail & Distribution Management, 36(1), 71-88.
- DE JORGE, J., Y SANZ, M. (2011). Estimating technical efficiency and bootstrapping Malmquist indices: Analysis of Spanish retail sector. International Journal of Retail & Distribution Management, 39(4), 272-288.
- DÍEZ, E. Y GALÁN, J.L. (1989). El franchising: España y la CEE. Consideraciones legales.

- Investigación y Marketing (AEDEMO). nº 30, pp. 31-42-
- DÍEZ, E.C., NAVARRO, A., & RONDÁN, F.J. (2005). El sistema de franquicia. Pirámide, Madrid.
- DÍEZ, E., NAVARRO, A., RONDÁN, F.J. Y RODRÍGUEZ, C. (2008). Unidades franquiciadas versus propias en el sistema de franquicia: una investigación empírica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(2), 185-210.
- EL AKREMI, A., PERRIGOT, R. Y PIOT-LEPETIT, I. (2015). Examining the drivers for franchised chains performance through the lens of the dynamic capabilities approach. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 145-165.
- FALBE, C.M., DANDRIDGE, T.C. Y KUMAR, A. (1999). The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising. *Journal of Business Venturing*. Vol. 4, Issue. 1, pp. 125-140.
- FRANQUICIAS (2017). Libro Oficial de la Asociación Española de Franquiciadores. AEF (Asociación Española de Franquiciadores). [www.franquiciadores.com](http://www.franquiciadores.com).
- INFORME (2016). La Franquicia en España. Estadísticas Nacionales. AEF (Asociación Española de Franquiciadores). [www.franquiciadores.com](http://www.franquiciadores.com).
- KAUFMANN, P.J. Y DANT, R. P. (1996). Multi-unit franchising: Growth and management issues. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 343-358.
- LAFONTAINE, F. Y SHAW, K.L. (2005). Targeting managerial control: evidence from franchising. *RAND Journal of Economics*, 131-150.
- MACÍAS, J.A. (2015). Análisis Longitudinal del Fracaso del Franquiciador en el Sistema de Franquicia Español. Tesis Doctoral no publicada, Universidad de Sevilla.
- MICHAEL, S. C. (2002). Can a franchise chain coordinate? *Journal of Business Venturing*, 17(4), 325-341.
- MINKLER, A. P. (1990). An empirical analysis of a firm's decision to franchise. *Economics Letters*, 34(1), 77-82.
- MOSTAFA, M.M. (2009). Benchmarking the US specialty retailers and food consumer stores using data envelopment analysis. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(8), 661-679.
- NAVARRO, A., RONDÁN, F. J., Y RODRÍGUEZ, C. J. (2014). Análisis clúster en las franquicias españolas internacionalizadas. Identificación mediante segmentación de clases latentes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(2), 51-60.
- PERRIGOT, R., CLIQUET, G., Y PIOT-LEPETIT, I. (2009). Plural form chain and efficiency: Insights from the French hotel chains and the DEA methodology. *European Management Journal*, 27(4), 268-280.
- PIOT-LEPETIT, I., PERRIGOT, R., & CLIQUET, G. (2014). Organizational form and efficiency of franchise chains. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(7), 671-684.
- SCOTT, F. (1995). Franchising vs. Company ownership as a decision variable or the firm. *Review of Industrial Organization*, 10, pp. 69-81.
- SELLERS, R., Y MAS, F. (2006). Economic efficiency in supermarkets: evidences in Spain. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(2), 155-171.
- SHANE, S., SHANKAR, V. Y ARAVINDAKSHAN, A. (2006). The effects of new franchisor partnering strategies on franchise system size. *Management Science*, 52(5), 773-787.
- SWARTZ, L. N. (2001). Franchising Successfully Circles the Globe in International Franchising in Emerging Markets: Central and Eastern Europe and Latin America. Eds. D. Welsh and I. Alon. Chicago: CCH, Inc., 43-61.
- UOC: [HTTP://WWW.UOC.EDU/IN3/EMATH/DOCS/CH\\_2POB.PDF](http://www.uoc.edu/in3/emath/docs/CH_2POB.PDF)
- UYAR, A., BAYYURT, N., DILBER, M., Y KARACA, V. (2013). Evaluating operational efficiency of a bookshop chain in Turkey and identifying efficiency drivers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(5), 331-347.

- WELSH, D. Y ALON, I. (2004). Franchising around the World in Developer economies: A historical perspective. United States of Association for Small Business and Entrepreneurship. Conference Paper in Proceedings, Business/Management. 103-410-535.
- WELSH, D., ALON, I. Y FALBE, C. (2006). An examination of International Retail Franchising in Emerging Markets. *Journal of Small business Management*. Jan., Vol. 44, nº 1, pp. 130-150.
- WINDSPERGER, J. Y DANT, R. P. (2006). Contractibility and ownership redirection in franchising: A property rights view. *Journal of retailing*, 82(3), 259-272.
- YU, W. Y RAMANATHAN, R. (2008). An assessment of operational efficiencies in the UK retail sector. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(11), 861-882.